

การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้
นโยบาย
ข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*

DEVELOPING POLICY PROPOSALS FOR ENHANCING THE CAPACITY OF
LEARNING MANAGERS TOWARDS DIGITAL CIVIL SERVANT POLICIES
OF THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



พัชรกัญญ์ เมธาอัศกรเกียรติ, ธีระวัฒน์ จันทัก, พัทักษ์ ศิริวงศ์

Patcharakan Medhaakkharakiat, Thirawat Chantak, Phitak Siri Wong

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Silpakorn University

Corresponding Author E-mail: aud.patcharakan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้ นโยบายข้าราชการดิจิทัล และ 2) พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายของการเสริมสร้างสมรรถนะ มี 2 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง ด้วยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 17 คน และ 2) การหาฉันทมติจากผู้บริหารระดับนโยบายด้านการศึกษา จำนวน 5 คน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮนและการปรึกษาหารือสาธารณะ

ผลการวิจัยพบว่า 1) โปรแกรมซึ่งประกอบด้วย กรอบแนวทางการพัฒนา PAME Model กระบวนการพัฒนา AUD Proces และกลไกการพัฒนา DIGIT Technic มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง และ 2) โปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงนโยบาย ซึ่งทุกฝ่ายมีความเห็นพ้องต้องกันอยู่ในระดับ 0.647 โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายภายใต้หัวข้อคุณค่า ได้แก่ 1) ต้นทาง คือ การพัฒนาผู้นำและต้นแบบ ด้วยแผนพัฒนารายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้เป้าหมายการเติบโต 2) กลางทาง คือ การสร้างระบบนิเวศทางการเรียนรู้ให้มีความสมดุล ทำลาย และกระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) ปลายทาง คือ การยกระดับขีดสมรรถนะองค์การแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

คำสำคัญ: ผู้จัดการเรียนรู้, ข้าราชการดิจิทัล, สมรรถนะ

Abstract

The research objectives were to develop: 1. Program to establish leaning managers competency toward digital civil servant policies and 2. Policy recommendations regarding the establishment of leaning managers' competency. The research processes were conducted in 2 stages: 1) checked the feasibility of implementing the proposed program to establish leaning managers' competency using a focus group discussion with 17 experts and 2) found an agreement among five education administrators using Cohen's Kappa Coefficient.

Findings were found that experts agreed that established program were feasible and practical. The program comprised PAM model, AUD process, and DIGIT technique. Moreover, it was appropriate and feasible in term of policy implementation with the interrater reliability of 0.647 The policies to develop the leaning managers' competency was proposed in form of the value chain. The beginning of the value chain is the development of leaders and role models using a personal development plan for excellence and career growth. The middle of the value chain was the creation of the leaning ecology that was balancing, challenging, and developing continuously. The end of the chain was the enhancement of learning organization to innovate organization.

Keywords: learning manager, digital civil servant, competency

บทนำ

โลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่เรียกว่า Digital Darwinism ซึ่งหมายถึงยุคที่เทคโนโลยีต่าง ๆ ถูกพัฒนาขึ้นรวดเร็วส่งผลให้องค์กรในระดับต่าง ๆ ไม่สามารถปรับตัวตามได้อย่างเท่าทัน หรือเรียกว่า Disruptive Technology โดยได้เปลี่ยนวิถีชีวิตของคนในสังคมและเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรแบบเดิม ๆ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต้องปิดตัวไป (Wu et al., 2018) ซึ่งแสดงถึงความจำเป็นในการต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างรวดเร็วในทุกๆ มิติ นับตั้งแต่รากฐานกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต (Vakili & Kaplan, 2020) โดยสะท้อนภาพได้ชัดเจนจากรายงาน World Competitiveness Yearbook 2019 ที่แสดงถึงมิติในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดสำหรับโลกยุคดิจิทัลของประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Ceipek et al., 2019) สอดคล้องกับแนวคิดของ Attewell (1992) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure) เกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) เกี่ยวข้องกับการออกแบบ

รูปแบบหรือกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม และปัจจัยด้านคน (People) เกี่ยวข้องกับทัศนคติ การรับรู้ ความคาดหวังของบุคลากร กล่าวได้ว่าสิ่งจำเป็นคือการพลิกโฉมหน้าปรับเปลี่ยนองค์การที่เข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยีให้กลายเป็น Digital Organization อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Arena, et al., 2017)

สำหรับในส่วนของประเทศไทยและหน่วยงานภายในประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับตัวภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2562) รวมทั้งวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ก็ได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านจากกำลังคนทักษะต่ำและภาครัฐที่ล้าสมัย ไปสู่กำลังคนและภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง เพื่อเอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืนเช่นกัน ซึ่งแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนา ดังประเด็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรเป็นมืออาชีพ และมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติราชการ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2559)

การก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายใหม่ของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐภายใต้ระบบราชการ 4.0 ซึ่งต้องมีการกำหนดมาตรฐานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสม ผสมผสานกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้และสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน (Vakili & Sarah, 2020) กล่าวคือบุคลากรภาครัฐต้องก้าวผ่านการเป็นข้าราชการไปสู่การเป็น “นักจัดการเรียนรู้” คือ การเป็นผู้นำในการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีระดับขีดความสามารถที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมของหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง (Choi & Chang, 2009) โดยเมื่อพิจารณาในภาคการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ พบว่าสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งมั่นให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณของการเป็นข้าราชการที่ดี รวมถึงด้านประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงานบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

ดังนั้นในประเด็นนักจัดการเรียนรู้โดยมีข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนงาน จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่สามารถปรับวิธีการปฏิบัติงานและการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย รวมถึงต้องมีความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานได้ (สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ, 2564) แต่ทั้งนี้จากการศึกษาสภาพจริง พบว่า บุคลากรไม่ได้มีการแสดงออกถึงสมรรถนะการเป็นนักจัดการการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน (พัชรกัญญ์ เมธาอัศรเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561) กล่าวคือ บุคลากรยังไม่สามารถสร้างผลงานในระดับที่จะช่วยเพิ่มพูนขีดสมรรถนะของหน่วยงานได้ ประสิทธิภาพของงานส่วนมากเกิดจากผู้ปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมถึงมีตำแหน่งงานระดับสูงของหน่วยงาน ซึ่งมีจำนวนน้อย (วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558) จึงสะท้อนให้เห็นว่าการสั่งสมประสบการณ์เพียงอย่างเดียวต้องใช้เวลานาน ไม่เพียงพอต่อการยกระดับและสร้างสรรค์คุณค่าขึ้นในองค์กรได้ ต้องมีองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ รวมถึงกระบวนการที่ทรงประสิทธิภาพเข้ามาเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร (วสันต์ สุทธาวาส และคณะ, 2559) เพื่อมุ่งสู่การเป็นนักจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับนโยบายข้าราชการดิจิทัลและองค์การดิจิทัลได้ ดังนั้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาตามเป้าประสงค์ของประเทศให้ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมุ่งหวังให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรขององค์การทางการศึกษาและองค์การภาครัฐของประเทศไทย ถือเป็น การสร้างความเข้มแข็งด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อเป้าหมายในการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายของการเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่ นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

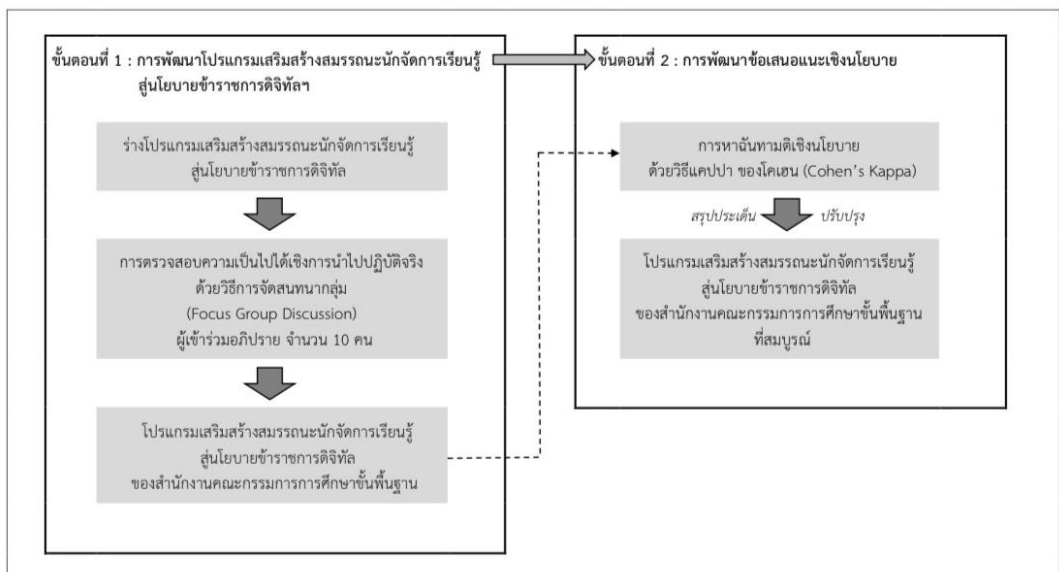
ผู้วิจัยได้จัดทำงานวิจัยโดยมีลักษณะเป็นงานวิจัยและพัฒนาแบบผสมผสานด้วยวิธีกำหนดขั้นตอนในการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง ด้วยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยใช้แบบแผนการเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง ที่เป็นผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการศึกษาที่มี

บทบาทความรับผิดชอบและประสบการณ์ในระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 กลุ่ม กำหนดขนาดของกลุ่มสมาชิกไว้จำนวน 17 คน โดยมีประเด็นการสนทนากลุ่มครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ การรับรองความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริงของโปรแกรม จุดเด่นและจุดอ่อนของโปรแกรม และข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากนั้นนำผลที่ได้ไปสู่การปรับปรุงโปรแกรม โดยผู้วิจัยจะนำประเด็นหลักตามตารางการขึ้นรูปโปรแกรม ประกอบกับร่างรายละเอียดของโปรแกรม พร้อมทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมของโปรแกรม เพื่อรับฟังทัศนะ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วม และหลังจากการพัฒนาโปรแกรมเสร็จแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายของการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเชิญผู้บริหารระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน ร่วมกันพิจารณาประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ในเชิงนโยบายของโปรแกรมและการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงนโยบายของโปรแกรม ด้วยการหาฉันทามติจากผู้บริหารระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำนวน 5 คน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa) โดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน และตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายของการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการปรึกษาหารือสาธารณะ (Public Consultation) โดยวิธีการเสวนาแบบโต๊ะกลม (Roundtable Discussions) ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้จัดการเรียนรู้ โดยผลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมให้มีความสมบูรณ์ เพื่อการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (Implementation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากในช่วงของการดำเนินการวิจัยเป็นช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยทุกขั้นตอนภายใต้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ฉบับที่ 24 และฉบับที่ 25 (ราชกิจจานุเบกษา, 2564) อย่างเคร่งครัด ดังนั้น ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยตามแนวทางวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) คือ ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต (Internet) ด้วยระบบออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting โดยแจ้งวิธีการอภิปรายกลุ่มและนัดวันและเวลา แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักรับทราบก่อนการอภิปรายกลุ่ม โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง พร้อมทั้ง

ขออนุญาตบันทึกเสียงการอภิปราย จากขั้นตอนการวิจัยดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัย ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัย
ที่มา: มาจากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริงด้วยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริงของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้ นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ตามแนวทางของ Morgan (1998) ด้วยการจัดสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ วิธีการจัดพร้อมกัน (Synchronously) ซึ่งทำให้สมาชิกกลุ่มสนทนามีส่วนร่วมในเวลาเดียวกันการสนทนาหรือการประชุมทางออนไลน์ (Rezabek, 2000) โดยมีผลการตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริงของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการตรวจสอบเชิงระบบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้ นโยบายข้าราชการดิจิทัล เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดผลการสังเคราะห์ประเด็นตรวจสอบเชิงระบบ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้ศูนย์นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ส่วนประกอบ	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
1	วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง/ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
2	ปัจจัยนำเข้า	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง/ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
3	สมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้ศูนย์นโยบายข้าราชการดิจิทัล	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง/ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
4	กรอบแนวทางการพัฒนา PAME Model กระบวนการพัฒนา AUD Proces และ กลไก การพัฒนา DIGIT Technic	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดทำช่องทางการเรียนรู้แบบออนไลน์เป็นส่วนเสริมไว้ด้วย เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงหากต้องการศึกษาทบทวนย้อนหลัง รวมถึงสามารถเลือกเรียนรู้ด้วยตนเองได้เพิ่มเติมในส่วนที่สนใจ และมีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของนักจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนามีความต่อเนื่อง
5	เอกสารประกอบโปรแกรม	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง/ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6	การประเมินผล	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ให้ประยุกต์ใช้การประเมินออนไลน์ร่วมด้วย เพราะจะช่วยลดความยุ่งยาก ลดเวลา และลดภาระของผู้ประเมิน ผู้เข้าร่วม และผู้วิเคราะห์ ผลการประเมิน รวมถึงไม่กระทบต่อความต่อเนื่องของกระบวนการเรียนรู้
7	ผลผลิต	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง/ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
8	ผลลัพธ์	มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง/ไม่มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
9	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	คัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีความสนใจและมีภาระงานใกล้เคียงกัน เนื่องจากจะสามารถนำไปขยายผลในระดับทีมได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาในระยะยาว และสร้าง Impact ในระดับองค์กรได้จริง

และส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบกิจกรรมการฝึกอบรมของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้ศูนย์นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการที่ได้อธิบายตามธรรมชาติของกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้โดยตรงไปตรงมา รวมถึงพยายามสื่อสารและจำลองภาพเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้ผู้ร่วมอภิปรายเข้าใจได้อย่างชัดเจนที่สุด มีผลโดยสรุปกิจกรรมมีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง ทั้ง 10 กิจกรรม

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริงของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่มาตรฐานข้าราชการดิจิทัล โดยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า มีความเป็นไปได้เชิงการนำไปปฏิบัติจริง โดยมีข้อเสนอแนะสำคัญคือ การจัดทำช่องทางการเรียนรู้แบบออนไลน์เป็นส่วนเสริมไว้ด้วย เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงหากต้องการศึกษาทบทวนย้อนหลัง สามารถเลือกเรียนรู้ด้วยตนเองได้เพิ่มเติมในส่วนที่สนใจ และมีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของนักจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง รวมถึงการประยุกต์ใช้การประเมินออนไลน์ร่วมด้วย เพื่อลดความยุ่งยาก ลดเวลา และลดภาระของผู้ประเมิน ผู้เข้าร่วม และผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน รวมถึงไม่กระทบต่อความต่อเนื่องของกระบวนการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะด้วยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์เพิ่มเติมในช่องทางเว็บไซต์ เพื่อเป็นส่วนเสริมการเรียนรู้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงนโยบายของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่มาตรฐานข้าราชการดิจิทัล จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สรุปผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงนโยบายของโปรแกรม มีค่าที่ 0.647 แสดงว่าทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมด กล่าวคือ มีความเห็นพ้องต้องกันถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงนโยบาย มีความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมินเป็นที่ยอมรับได้ในทางปฏิบัติ ใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2.2 ผลข้อเสนอเชิงนโยบายของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่มาตรฐานข้าราชการดิจิทัล ตามแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ของการเพิ่มคุณค่าให้กับแนวนโยบายและความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ อย่างครบวงจร ผ่านกระบวนการที่มีความสำคัญของ PAME Model ได้แก่ 1) ส่วนของต้นทาง คือ การพัฒนาผู้นำและต้นแบบนักจัดการเรียนรู้ ด้วยแผนพัฒนารายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ (EIDP) ภายใต้แนวคิดการตั้งเป้าหมายและเติบโตแบบ Go Goal Grow 2) ส่วนของกลางทาง คือ การสร้างระบบนิเวศทางการเรียนรู้ให้มีความสมดุลและท้าทาย ซึ่งเป็นการขยายผลสู่การปฏิบัติตามแนวทางนโยบายข้าราชการดิจิทัล ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสม เกื้อกูล และพึ่งพาอาศัยกันในการพัฒนา กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ก้าวกระโดดอย่างต่อเนื่อง และ 3) ส่วนของปลายทาง คือ การยกระดับองค์การแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ด้วยแนวคิดหน่วยงานขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย สร้างความยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานและคำนึงถึงความเชื่อมโยงในทุกมิติ ทั้งผู้รับการพัฒนาศักยภาพและนโยบาย การบริหารจัดการองค์การ และสภาพแวดล้อมโดยพิจารณาด้วยฐานคิดแบบระบบเปิด (Open System) ตามแนวทางของ Robbins (1990) ที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอกอันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด ได้แก่ ระบบย่อย (Subsystem) เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในระบบ มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องไปยังส่วนอื่น ๆ รวมถึงการประสานพลัง (Synergy) ซึ่งเป็นการบูรณาการส่วนงานอื่น ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน รวมถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Input Process and Output) สอดคล้องกับ Pan, et al. (2021) และ Yuan & Woodman (2020) ที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยจะมีผลต่อทัศนคติที่ดีและการปฏิบัติงาน รวมถึงการเรียนรู้ของบุคลากรที่ต้องสร้างพลวัตในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ กระบวนการ และบรรยากาศในการเรียนรู้ให้สัมพันธ์กันและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

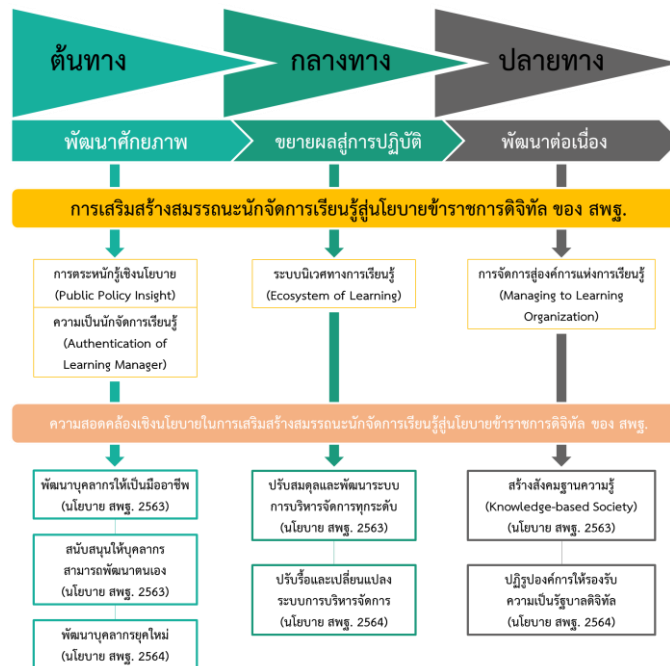
โดยเฉพาะใช้การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการเรียนรู้ในรูปแบบของ Project-based Learning ที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการและเป้าหมายในภาพรวมที่คาดหวังของหน่วยงานมุ่งให้เกิดการประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analysing) การประเมินผล (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ซึ่งเกิดการเรียนรู้ในด้านความคิดความเข้าใจจนเกิดเป็นความรู้สึกรู้สึกดีใจและความสนใจแล้วนำไปปฏิบัติจนเกิดความชำนาญมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจะเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร ตามแนวทางของ Anderson & Krathwohl (2001) พร้อมทั้งเมื่อนำมาพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่ามีกรอบแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงในองค์ประกอบของการพัฒนาการเป็นนักจัดการเรียนรู้ (Learning Managers) ที่สามารถแสดงได้ในรูปแบบของ PAME Model ซึ่งสะท้อนถึงมิติความสอดคล้องระหว่าง การตระหนักรู้เชิงนโยบาย (Public Policy Insight) ความเป็นนักจัดการเรียนรู้ (Authentication of Learning Managers) การจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization) และระบบนิเวศทางการเรียนรู้ (Ecosystem of Learning) ซึ่งเป็นฐานคิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า (Stimuli) และการตอบสนอง (Respon) ภายใต้กฎการเรียนรู้ของธอร์นไดค์ (Thorndike) (Bolles, 1975) ให้สัมพันธ์กันและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systems approach) ซึ่งเป็นการจัดองค์ประกอบของระบบในกรอบความคิดของตัวป้อนกระบวนการ กลไกควบคุม ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ และนำเสนอผังของระบบในรูปแบบของระบบที่สมบูรณ์ รวมถึงอยู่ภายใต้การจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) และนำความรู้ใหม่มาถ่วงโยงให้เกิดความเข้าใจ

ร่วมกันอย่างถ่องแท้ จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นองค์การมีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) การเรียนรู้ (Acquiring) และถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ ๆ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Garvin, 1993)

ในส่วนขององค์ประกอบสมรรถนะของการเป็นนักจัดการเรียนรู้ จะมีสมรรถนะสำคัญประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ทักษะนวัตกรรม (Innovator Skill) วิถีคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ความรอบรู้กลุ่มลึก (Academic Expertise) รวมถึงการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) ซึ่งถือเป็นการสร้างและยืนยันตัวตนในการเป็นนักจัดการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีความชัดเจนหนักแน่น และมั่นใจ พร้อมทั้งแสดงออกถึงสมรรถนะขั้นสูงที่พึงประสงค์ โดยเมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดของ Peter F. Drucker (2005) จะสะท้อนความสอดคล้องของคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (Wealthy) มีความชำนาญพิเศษ (Skill) มีอำนาจในตัวเอง (Power) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (Enlightenment) แสวงหาสิ่งที่ดี (Well belong) และตรงต่อระเบียบ (Rectitude) เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะของการเป็นนักจัดการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการดังกล่าว จะมีความสัมพันธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ในส่วนของนโยบายข้าราชการดิจิทัล (Digital Civil Service Policy) จะเป็นกรอบของการดำเนินงานให้บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้มีมาตรฐานที่เป็นเลิศและสอดคล้องกับยุคสมัย รวมถึงเป็นกรอบในการออกแบบกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย ด้านความสามารถ (Ability) ด้านพฤติกรรม (Behavior) และด้านเจตคติ (Attitude) สอดคล้องกับแนวคิดของ Bandura (1977) ในมิติความสัมพันธ์การเรียนรู้ระหว่างองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ตัวบุคคล (Person) สิ่งแวดล้อม (Environment) และพฤติกรรม (Behavior)

โดยเมื่อนำการเสริมสร้างสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล มาพิจารณาในมิติของข้อเสนอเชิงนโยบาย สามารถสะท้อนผ่านแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ของการเพิ่มคุณค่าให้กับแนวนโยบายและกิจกรรมการพัฒนา โดยมองความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างครบวงจร พร้อมทั้งพิจารณากระบวนการที่มีความสำคัญภายใต้ PAME Model ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงคุณค่าในการกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายตามกรอบแนวทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ที่สอดคล้องกับสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ (2564) ที่กำหนดจุดเน้นในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะ ความรู้ที่จำเป็น ความเป็นมืออาชีพและขยายผลการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะทางภาษาและดิจิทัล สามารถปรับวิธีการปฏิบัติงานและการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย รวมถึงต้องมีความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานด้านการศึกษาที่

เกิดขึ้นได้ โดยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล ดังกล่าว เป็นความสัมพันธ์จากต้นทางจนถึงปลายทางอย่างครบวงจรในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน สามารถแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสอดคล้องเชิงนโยบายในรูปแบบห่วงโซ่คุณค่าของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

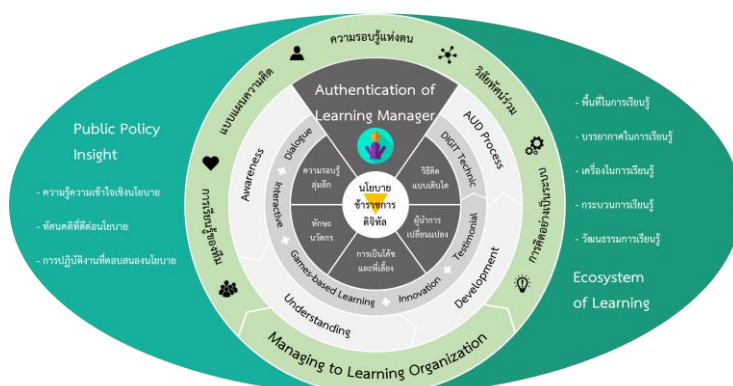
ที่มา: จากการศึกษาวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัย

การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของ PAME Model ในการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะของการเป็นนักจัดการเรียนรู้ (Authentication of Learning Managers) ทั้ง 5 สมรรถนะ ด้วยการสร้างความตระหนักและเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงนโยบาย (Public Policy Insight) เป้าหมายหรือทิศทางในการพัฒนาประเทศและภาคการศึกษา รวมถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยอย่างลึกซึ้ง ทั้งในมิติของความรู้ความเข้าใจเชิงนโยบาย ทศนคติที่ดีต่อนโยบาย และการปฏิบัติงานที่ตอบสนองนโยบาย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะอีกด้วย นอกจากนี้ต้องออกแบบและพัฒนาระบบนิเวศทางการเรียนรู้ (Ecosystem of Learning) ให้มีความเหมาะสม คือ ออกแบบและพัฒนาพื้นที่ในการเรียนรู้ บรรยากาศในการเรียนรู้ เครื่องมือในการเรียนรู้ กระบวนการสร้างการเรียนรู้ และวัฒนธรรมของการเรียนรู้ รวมถึงอยู่ภายใต้การจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization) ที่พิจารณาถึงความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental

Model) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งจะสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สร้างผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

โดยความเชื่อมโยงดังกล่าวจะเป็นกรอบแนวทางของกระบวนการพัฒนาที่เรียกว่า AUD Process 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักในความเป็นนักจัดการเรียนรู้ (Awareness) 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Understanding) และ 3) การพัฒนาสู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล (Development) โดยผ่านกลไกการพัฒนาหรือการใช้ภารกิจ (Task) ที่เรียกว่า DIGIT Technic ในขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Understanding) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการสุนทรียะสนทนาเพื่อเรียนรู้ (Dialogue) การปฏิสัมพันธ์ทางการเรียนรู้ (Interactive) การเรียนรู้ผ่านเกม (Games-based Learning) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) การสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจ (Testimonial) เข้ามาเป็นกลไกหลักในกระบวนการเสริมสร้างเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างกระบวนการคิดร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจในระดับที่ยั่งยืน และตกผลึกเป็นชุดความรู้ใหม่ ลงมือปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเองจนได้รับความรู้และทักษะที่ต้องการ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับความจำและความเข้าใจ สามารถสร้างแรงจูงใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ สร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเองได้ทั้งแบบทีมและแบบเดี่ยว รวมถึงการสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจ ถือเป็น การสร้างพลังหรือการสร้างสภาวะที่ดี (Peak State) ของทีมและตัวเอง เพื่อให้เกิดสมรรถนะนักจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงทน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจัดทำเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ของการเสริมสร้าง ซึ่งเรียกว่า Learning Manager's Visionary สามารถแสดงตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 Learning Manager's Visionary : รูปแบบความเชื่อมโยงของการเสริมสร้างสมรรถนะ นักจัดการเรียนรู้สู่นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มา: จากการศึกษาวิจัย

ข้อเสนอแนะ

จากการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการเรียนรู้ นโยบายข้าราชการดิจิทัล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถไปใช้กำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์โดยขับเคลื่อนผ่านหน่วยงานในสังกัด เช่น สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ศูนย์บริหารการพัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ เป็นต้น ในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรเพื่อให้เป็นนักจัดการเรียนรู้ที่พร้อมก้าวเข้าสู่นโยบายของข้าราชการดิจิทัล รวมถึงควรขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายอื่นในสังกัด เช่น ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และข้าราชการครู รวมถึงพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การต่อยอดวิจัยในเชิงปฏิบัติสามารถมุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะขั้นสูงเพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กร โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อหาช่องว่างของการพัฒนา (Gap Analysis) และประยุกต์เพิ่มเติมในเชิงนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ร่วมกับการนำไปปรับใช้กระบวนการและรูปแบบให้ตอบสนองตามบริบท สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในมิติของความต่อเนื่องและยั่งยืน ตอบสนองการปรับรื้อเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และการพัฒนากำลังคน รวมถึงการบริหารจัดการอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการปฏิรูปองค์การสมควรที่จะผลักดันให้กลุ่มคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้มีกิจกรรมพัฒนาแบบนี้เช่นกัน นอกจากนี้ควรขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายอื่น รวมทั้งบุคลากรรุ่นเก่า ๆ ให้เกิดการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ด้วย เป็นการส่งเสริมให้ทุกช่วงวัยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และองค์กรจะได้มีการพัฒนาการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน ได้ผลงานกลับมาเป็นรูปธรรม ตอบสนองยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาของประเทศ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยนี้สามารถนำไปทดลองผ่านกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยมีการประเมินผลทั้งก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre – Test) และการประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post – Test) เป็นข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพก่อนและหลังการพัฒนา ซึ่งในการประเมินผลจะเน้นไปตามจุดที่เป็นสมรรถนะของบุคลากรในมิติของนักจัดการเรียนรู้ตามนโยบายข้าราชการดิจิทัล รวมถึงการตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดทั้งในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) รวมถึงประเมินผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อการเป็นนักจัดการเรียนรู้ และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการภายใต้นโยบายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 11(1), 1944-1960.
- วสันต์ สุทธาวาส และคณะ. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา. *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(2), 194-215.
- วสันต์ สุทธาวาส และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(1), 530-545.
- สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ. (2564). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2559). ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2562). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2556-2561. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). สืบค้น 12 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2021/plan13.pdf>
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- Anderson, L., & Krathwohl, D. A. (2001). *Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Education Objective*. New York: Longman.
- Arena, M., et al., (2017). How to catalyze innovation in your organization. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 39-47.
- Attewell, P. (1992). Technology diffusion and organizational learning: The case of business computing. *Organization Science*, 3(1), 1-19.
- Bandura, A. (1977). *social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Bolles, R. C. (1975). *Learning Theory*. New York: Holt Rinehart and Winston.

- Ceipek, R., et al., (2019). Technological Diversification: A Systematic Review of Antecedents, Outcomes and Moderating Effects. *International Journal of Management Reviews*, 21, 466–497.
- Choi, J.N. & Chang, Y.J. (2009). Innovation implementation in the public sector: an integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245–253.
- Drucker, P. F. (1998). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review of Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(1), 778–779.
- Morgan, D. L. (1998). *The Focus Group Guidebook: Focus Group Kit. Volume 1*. ThousandOaks. CA: Sage.
- Pan F., et al. (2021). Platform diffusion at temporary gatherings: Social coordination and ecosystem emergence. *Strategic Management Journal. Strat Mgmt J.* 2021(42), 233–272.
- Rezabek, Roger. (2000). Online Focus Groups: Electronic Discussions for Research. Forum: Qualitative Social Research, 1 (1) , Art. 1 8 , Retrieved from <https://shorturl.asia/M5FA4>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Application* (3rd ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Vakili, K. & Sarah, K. (2020). Organizing for innovation: A contingency view on innovative team configuration. *Strategic Management Journal. Strat MgmtJ.* 2020(410), 2010–2019.
- Wu, L., et al., (2018). Large teams develop and small teams disrupt science and technology. *Nature*, 566(7744), 378–382.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2020). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: A typology and model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 20–33.

